

Une évaluation de la stratégie du Centre de recherches pour le développement international (CRDI) en vue de la mise à l'échelle des résultats de recherche

Résumé des résultats du CRDI 2021

Table des matières

01. Introduction.....	3
02. Résultats obtenus	7
03. Leçons et considérations	14
04. Conclusion	24

01. Introduction

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) investit dans le savoir, l'innovation et les solutions en vue d'améliorer les conditions de vie dans les pays en développement.

L'objectif stratégique 2015-2020 du CRDI a engagé le Centre à « investir dans la connaissance et l'innovation pour des changements positifs à vaste échelle ».

Alors que le CRDI se préparait à entrer dans une nouvelle période stratégique de 10 ans, il a chargé l'OTT et Southern Hemisphere d'évaluer la mise en œuvre de l'objectif stratégique à vaste échelle et les résultats de ces efforts.

Ce document résume les principales conclusions et considérations pour le CRDI alors que le Centre met en œuvre son nouveau plan stratégique. Le rapport complet peut être consulté en ligne à l'adresse suivante : bit.ly/IDRCscalingevaluation

À propos de l'évaluation

L'évaluation avait un but sommatif et d'apprentissage, dont les objectifs étaient les suivants :

- évaluer les résultats des efforts pour mettre à l'échelle l'impact de la recherche au service du développement;
- donner un aperçu des forces et faiblesses des programmes passés et actuels afin d'améliorer les efforts futurs de mise à l'échelle;
- consolider les leçons tirées de l'expérience du CRDI pour les diffuser auprès des bénéficiaires de subventions et d'autres organismes de recherche, afin de contribuer à la nouvelle « science de la mise à l'échelle ».

L'évaluation a pris la forme d'un examen stratégique et a reposé sur une méthode mixte. Elle comprenait quatre volets interreliés, dont un examen organisationnel, des études sur les perceptions des bénéficiaires de subventions et sur la position extérieure du CRDI, ainsi qu'une série d'études de cas thématiques. La collecte de données pour l'évaluation a comporté des entretiens, des discussions thématiques de groupe et des enquêtes auprès du personnel du CRDI, des bénéficiaires de subventions et des informateurs d'autres organisations. Les conclusions de tous les volets sont intégrées dans ce résumé et dans le rapport complet.

Mise à l'échelle de la science

Au début de la période stratégique 2015-2020, il n'existait pas de définition ou d'approche normalisée pour la « mise à l'échelle » ou la réalisation de « changements positifs à grande échelle » au CRDI. Au cours de la période stratégique de cinq ans, la direction générale et les responsables de programmes ont été confrontés aux notions d'« échelle » et de « mise à l'échelle » et ont abordé l'objectif stratégique de différentes manières.

Parallèlement à cette expérimentation, le CRDI a lancé l'initiative Mise à l'échelle de la science, qui vise à tirer des leçons des programmes et favoriser la compréhension de la mise à échelle au sein de l'organisation. Elle a donné lieu à la publication des ouvrages *Scaling Impact : Innovation for Public Good* (McLean et Gargani, 2019) et *The Scaling Playbook : A Practical Guide for Researchers* (Price-Kelly, van Haeran et McLean, 2020).

L'approche Mise à l'échelle de la science du CRDI est axée sur la mise à l'échelle de l'impact plutôt que des actions. Elle comprend la création de nouvelles connaissances, leur application à un défi réel et l'assurance que la solution vise un impact optimal. Il n'est pas nécessairement question d'extension ou de généralisation, car des extrants ou des actions supplémentaires ne mènent pas toujours à de meilleures retombées. Les quatre principes directeurs pour la mise à l'échelle de l'impact qui ont ressorti de l'initiative Mise à l'échelle de la science du CRDI sont les suivants :



Justification : la mise à l'échelle est un choix qui doit être justifié en fonction d'un équilibre entre les données probantes et les valeurs, et accepté par les principales parties prenantes.



Envergure optimale : la mise à l'échelle génère un ensemble de retombées, et déterminer l'échelle optimale nécessite la prise en considération des compromis entre l'ampleur, la durabilité, la diversité et l'équité de l'impact.



Coordination : un niveau élevé de planification et d'adaptation est nécessaire pour étendre l'impact dans des systèmes complexes faisant intervenir de multiples parties prenantes.



Évaluation dynamique : elle est nécessaire pour comprendre les multiples résultats voulus et non voulus de la mise à l'échelle dans un système complexe.

La façon dont la mise à l'échelle est comprise dans cette évaluation s'inspire en partie de l'initiative Mise à l'échelle de la science. Bien que nous n'ayons pas utilisé les principes directeurs comme cadre d'évaluation parce que les programmes du CRDI ne pouvaient pas les utiliser pendant la majeure partie de la période de la stratégie 2015-2020, l'évaluation a intégré les principes dans les questions du volet apprentissage. En se basant sur le travail de Mise à l'échelle de la science et sur d'autres approches que nous avons trouvées dans les activités de suivi, d'évaluation et de production de rapports du CRDI, l'évaluation a développé un cadre conceptuel de « voie de mise à échelle ».

La voie de mise à l'échelle : un cadre conceptuel

Au cours de l'évaluation, on a créé un cadre conceptuel pour la mise à l'échelle au sein du CRDI (voir figure 1). Il comprend deux voies interconnectées : une axée sur la politique et l'autre sur l'innovation, auxquelles se joint une troisième voie émergente liée au renforcement des systèmes. Les voies de la politique et de l'innovation¹ sont directement liées aux indicateurs de mise à l'échelle adoptés par le CRDI et reflètent la façon dont de nombreux programmes ont rendu compte des progrès réalisés par rapport à l'objectif de mise à l'échelle.

La voie de mise à l'échelle permet de clarifier la distinction entre l'offre et la demande de mise à l'échelle. Le côté de l'offre (côté gauche) fait référence à la génération et à l'application des connaissances et de l'innovation, tandis que le côté de la demande fait référence à l'utilisation des connaissances et de l'innovation pour soutenir les résultats du développement à une échelle optimale.

Il établit également une distinction entre le changement de politique ou l'adoption d'une innovation par les principaux utilisateurs visés et le changement de politique ou l'adoption d'une innovation *au-delà*

des principaux utilisateurs visés à l'échelle optimale (c'est-à-dire les résultats de la politique ou de l'innovation atteints par la mise à l'échelle des résultats obtenus avec les principaux utilisateurs visés). Une « perspective de mise à l'échelle » est appliquée à toutes les étapes de la voie de mise à l'échelle, de sorte que, même aux premières étapes du développement de nouvelles connaissances ou d'une innovation, l'équipe de recherche réfléchit à l'impact à l'échelle optimale, et s'y prépare. Cela équivaut à ce que l'ouvrage *The Scaling Playbook* du CRDI décrit comme la nécessité d'une réflexion continue sur les quatre principes directeurs avant, pendant et après un effort d'innovation.

La voie de mise à l'échelle diffère des voies d'impact de chaque programme du CRDI qui définissent les résultats attendus en ce sens que les voies anticipées de la mise à l'échelle ne vont pas nécessairement de gauche à droite. Les projets peuvent avoir différents points d'entrée et de sortie le long de la voie de mise à l'échelle et les programmes peuvent investir simultanément à différents points de la voie de mise à l'échelle.

¹ L'approche de la Mise à l'échelle de la science définit la « politique » comme l'une des cinq *voies vers la mise à l'échelle* retenues. Alors que la voie de mise à l'échelle ne distingue que deux voies : l'« innovation » et la « politique », qui reflètent les deux indicateurs de haut niveau utilisés par le CRDI pour suivre l'objectif de mise à l'échelle. Dans ce cas, l'innovation fait référence aux produits, aux technologies ou aux méthodologies.

01. Introduction

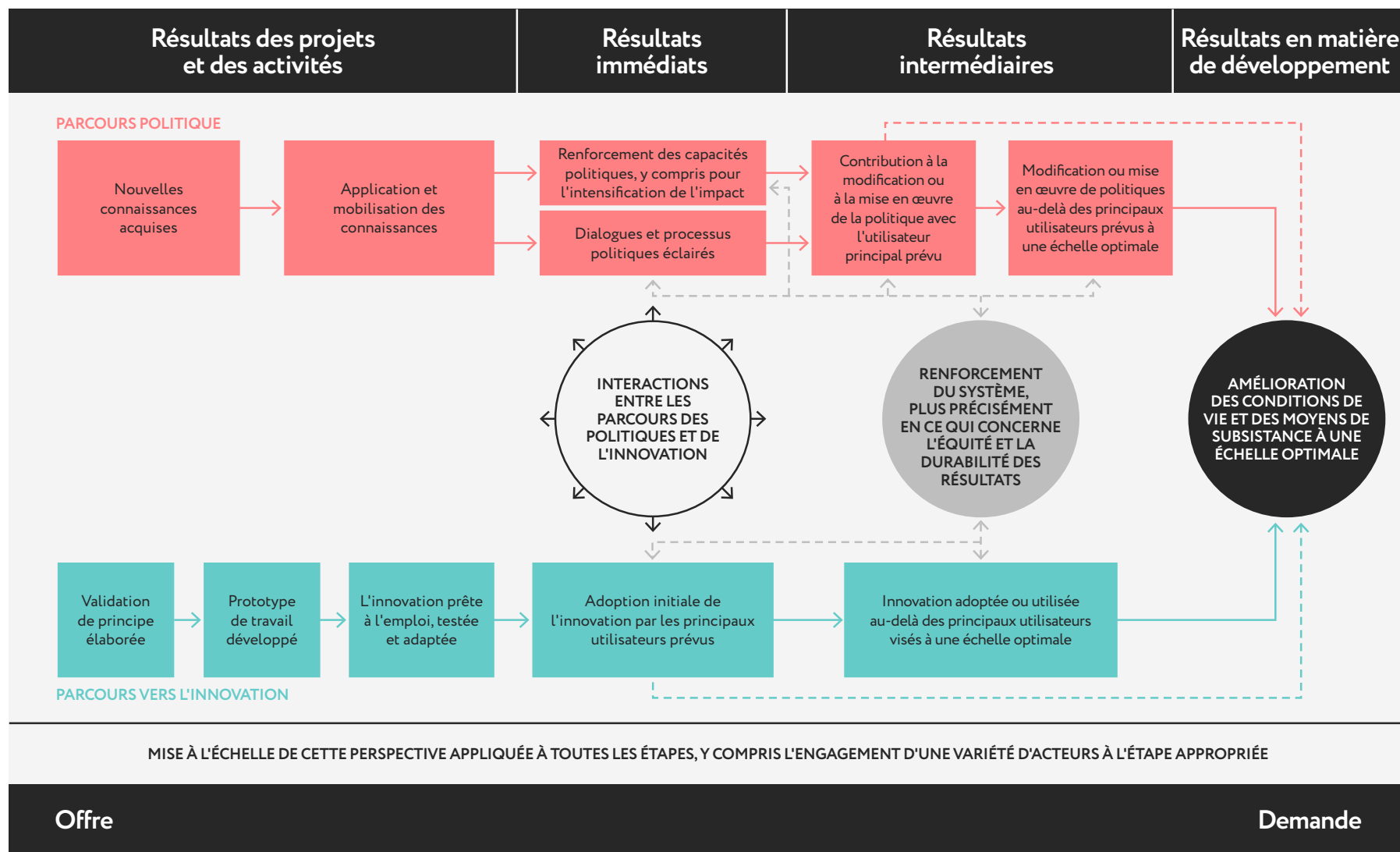


Figure 1 : Voies de mise à l'échelle (voir la section 1.3 du rapport d'évaluation pour une description plus détaillée)

02. Résultats obtenus

L'évaluation a recherché trois types de **résultats politiques**, tels que définis par un cadre utilisé par la Division des politiques et de l'évaluation, adapté de Carden (2009) : (1) capacités politiques accrues des acteurs externes, y compris pour la mise à l'échelle, (2) dialogues politiques et processus décisionnels éclairés, et (3) contributions à la mise en œuvre ou au changement de politique.

L'évaluation a utilisé deux types de **résultats de l'innovation**, en s'inspirant d'un cadre élaboré par un groupe de travail du CRDI en 2018 décrivant les étapes de l'innovation : (1) Adoption initiale de l'innovation par les utilisateurs finaux, les bénéficiaires ou les clients avec des avantages ou impacts initiaux découlant de l'innovation, et (2) L'innovation est utilisée au-delà des utilisateurs primaires et les impacts à l'échelle sont apparents.

Comment la recherche appuyée par le CRDI a informé ou influencé d'autres personnes

L'évaluation comprenait une évaluation systématique des résultats obtenus par l'intégration de stratégies de mise à l'échelle dans les programmes du CRDI, en utilisant la voie de mise à l'échelle (figure 1) comme cadre.

L'évaluation a porté sur les résultats en matière de politique et d'innovation, car ils sont directement liés aux indicateurs de mise à l'échelle du CRDI et reflètent la façon dont de nombreux programmes ont rendu compte de l'objectif de mise à l'échelle dans les rapports d'étape annuels.

L'évaluation s'est appuyée sur un large éventail de sources au niveau du programme² (cela n'inclut pas les documents de projet), notamment les évaluations de programme, les rapports d'étape sur les domaines de programme, Trackify, ainsi que des enquêtes et des entretiens auprès du personnel et des bénéficiaires de subventions.

Une analyse des deux ensembles de données extraites de Trackify, un pour chacun des indicateurs de mise à l'échelle au niveau organisationnel, a révélé que, bien qu'il s'agisse d'une source utile, elle n'était pas suffisamment fiable et les données ont nécessité un examen et un nettoyage approfondis pour cette évaluation des résultats.

² Il est important de noter que les sources ne couvrent pas uniformément tous les programmes de base du CRDI, car tous les programmes n'ont pas utilisé Trackify et tous les programmes n'ont pas fait l'objet d'évaluations au cours de la période stratégique. Étant donné que l'évaluation était axée sur les points de vue des programmes et des interprogrammes, seule la documentation au niveau organisationnel et des programmes a été examinée. Les rapports au niveau des projets, tels que les rapports de fin de projet ou les rapports techniques définitifs, n'entraient pas dans le cadre de cette évaluation. Les conclusions portent donc sur la manière dont les programmes présentent les résultats relatifs à la mise à l'échelle et ne tiennent pas compte des points de vue des bénéficiaires, qui peuvent être différents.

Exemples de résultats en matière d'innovation et de politique

→ Pommes de terre nutritives en Colombie : résultat de l'innovation

Le projet « Adoption croissante de la culture de pommes de terre plus nutritives et résistantes aux maladies en Colombie », l'un des 18 projets de la phase 2 du Fonds canadien de recherche sur la sécurité alimentaire internationale (FCRSAI), a permis de mettre au point trois nouvelles variétés de pommes de terre offrant un meilleur rendement, plus de protéines, de fer et de zinc, ainsi qu'une meilleure résistance au mildiou. On estime que les pommes de terre ont profité à 6,5 millions de personnes en Colombie.

La réussite de ce projet est attribuée à la stratégie à plusieurs volets, qui comprenait le développement d'un modèle d'affaires durable centré sur les entrepreneurs ruraux en tant que producteurs de semences spécialisés. Il comprenait également des écoles destinées aux exploitations agricoles familiales, des groupes de jardinage communautaire et des écoles de leadership pour les femmes dans 13 municipalités. Outre l'élargissement de l'accès aux produits à base de pommes de terre, le modèle d'affaires du projet est étendu à tout le pays par une organisation nationale (Milena Buitrago Rodriguez, 2018; Wiggins *et al.*, 2018).

Sud pour fournir des données probantes (publiées de 2013 à 2015) en vue d'élaborer une loi sur la taxation des boissons sucrées. Ce projet faisait suite à des projets de recherche antérieurs sur les politiques menées par le CRDI en Amérique latine sur le même sujet et, selon les chercheurs, la réussite de ces travaux leur a donné la légitimité et l'intérêt nécessaires pour aborder la question en Afrique du Sud.

En mars 2016, lors du discours annuel sur le budget, le ministère des Finances de l'Afrique du Sud a annoncé l'introduction d'une taxe nationale de promotion de la santé, une taxe sur les boissons sucrées. La taxe est entrée en vigueur en avril 2018. Le rapport de fin de projet note que « bien que le ministère de la Santé ait déjà envisagé une telle taxe, les données probantes et le dialogue générés par ce projet ont joué un rôle central dans le processus politique et son résultat ». Le taux d'imposition adopté par le gouvernement sud-africain était de 11 %, soit moins que les 20 % recommandés par le projet, cela a été attribué aux concessions substantielles faites aux industries des boissons et du sucre. Pour maintenir l'élan, le CRDI a financé un projet de suivi visant à évaluer les effets de la taxe sur les boissons sucrées. L'évaluation a révélé que l'annonce et l'introduction de la taxe sur le sucre avaient entraîné une réduction de la teneur en sucre et en calories des boissons et du volume des achats de celles-ci (Stacey *et al.*, 2021).

→ Taxe sur le sucre en Afrique du Sud : résultat de la politique

Dans le cadre du projet Impact, en ce qui a trait à l'économie et à la santé, des politiques fiscales visant à améliorer la nutrition en Afrique du Sud, financé par le CRDI, des chercheurs de l'Université de Witwatersrand ont travaillé directement avec le ministère national de la Santé de l'Afrique du

Cet exemple montre comment la recherche dans une région (initialement en Amérique latine) peut servir de point d'entrée aux chercheurs d'une autre région pour soutenir le changement de politique. Il démontre également les possibilités d'engagement continu lorsque les chercheurs sont financés pour évaluer la mise en œuvre des politiques à laquelle leur recherche a contribué. Ainsi, ils sont en mesure de regarder au-delà du changement de politique et de voir l'effet de cette politique sur la vie des citoyens.

02. Résultats obtenus

L'évaluation a recensé 440 résultats liés à la mise à l'échelle : les résultats intermédiaires comprennent 32 innovations utilisées au-delà des principaux utilisateurs visés et 170 contributions au changement et à la mise en œuvre de politiques.

Il s'agit probablement d'une sous-estimation étant donné que l'évaluation des résultats n'était pas exhaustive, qu'elle n'a pas examiné tous les programmes dans la même mesure et qu'elle s'est appuyée sur des sources remontant à 2 ou 3 ans. Des exemples d'innovations utilisées au-delà des principaux utilisateurs visés et de contribution aux résultats du changement de politique sont présentés à la page 8.

En plus des 32 innovations utilisées *au-delà* des principaux utilisateurs visés, 53 innovations adoptées par les utilisateurs finaux ont également été cernées et sont dignes d'intérêt étant donné le potentiel avancé de mise à l'échelle à ce stade. Un exemple est celui des centrales de pompage d'énergie solaire développées par le projet Himalayan Adaptation, Water and Resilience au Pakistan (qui fait partie du programme Initiative de recherche concertée sur l'adaptation en Afrique et en Asie [IRCAAA]), lequel, à la fin du projet pilote, avait obtenu l'accord du gouvernement pour subventionner 30 000 unités³.

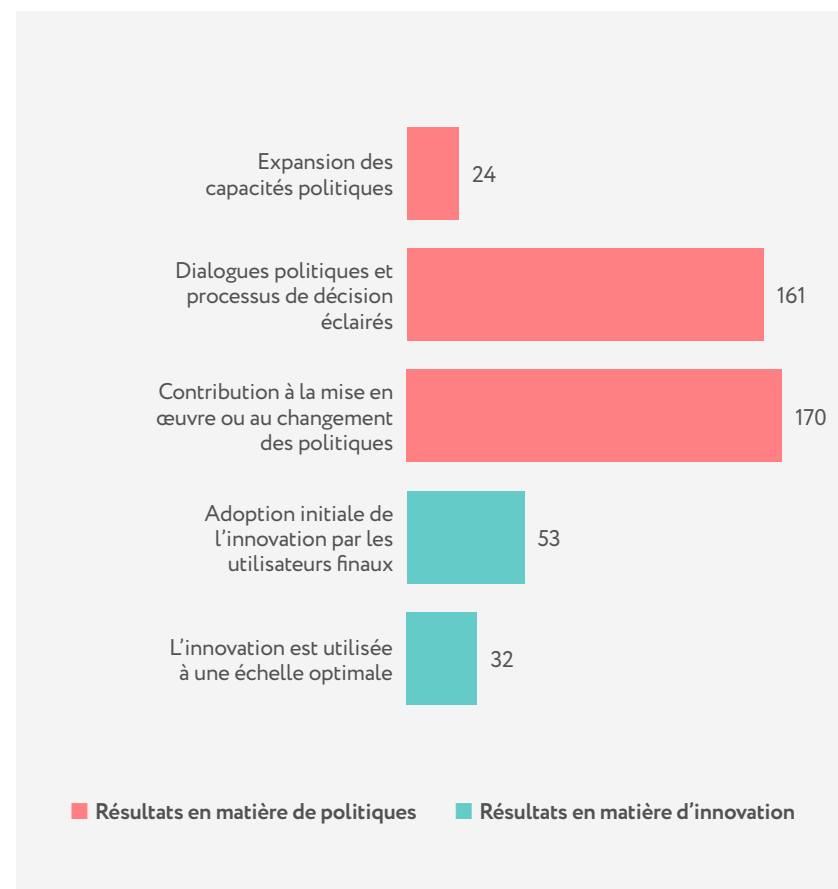


Figure 2 : Répartition des résultats entre les trois types de politiques et les deux types d'innovation. Total de résultats, n = 440.

³ Lafontaine, A. et al. (2019) « Climate Change Program External Evaluation ».

02. Résultats obtenus

Le nombre relativement faible de résultats relatifs à la capacité d'élaboration des politiques (par rapport au changement de politique et la prise en compte des processus décisionnels) suggère que les programmes n'accordent peut-être pas suffisamment d'attention à la capacité politique dans leur suivi, leur évaluation et leur rapport sur les résultats.

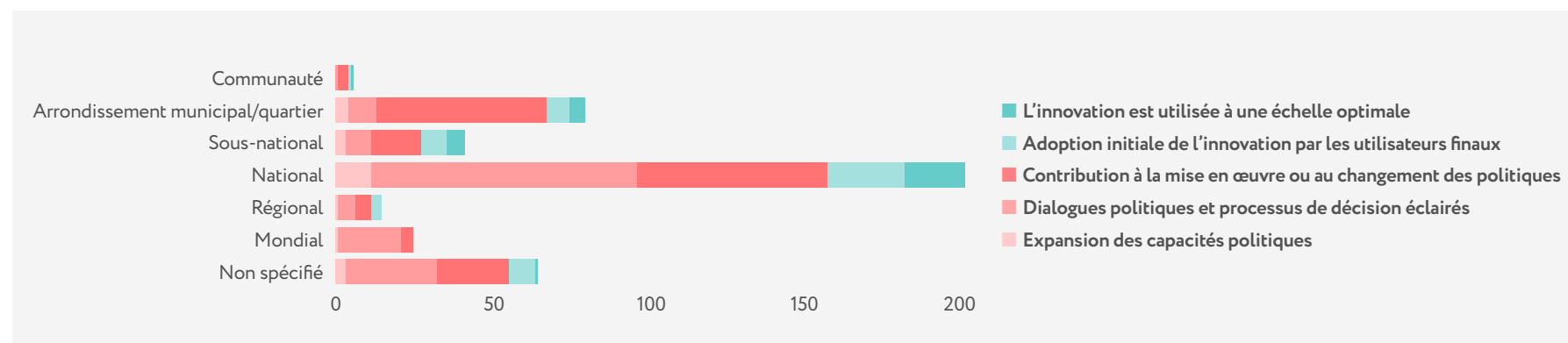
Cela s'explique probablement par les difficultés à observer les résultats en matière de capacité. La capacité en matière de politiques est importante non seulement en tant que précurseur du changement de politiques, mais aussi en tant que résultat significatif en soi.

Parmi les 24 résultats liés à la capacité en matière de politiques qui ont été dégagés, mentionnons le travail du Open and Collaborative Science in Development Network visant à créer un groupe d'orientation sur la science ouverte au ministère des Sciences et de la Technologie de l'Argentine, et le lancement par le gouvernement du Kenya d'un consortium de recherche pour appuyer les réformes de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels, qui a été grandement influencé par les recherches financées par le CRDI et dirigé par le CRDI à l'invitation du gouvernement. Ce sont là des

exemples de la façon dont les projets du CRDI appuient des stratégies de mise à l'échelle durables, qui ne donnent pas de résultats tangibles à grande échelle pendant la durée du projet, mais qui renforcent le contexte favorable à la mise à l'échelle dans l'avenir.

La plupart des résultats dégagés ont été documentés à l'échelle nationale plutôt qu'à l'échelle de la communauté, de la municipalité ou du district, ou encore à l'échelle infranationale, régionale ou mondiale.

Ce constat s'applique aussi bien aux résultats en matière d'innovation qu'aux résultats en matière de politique et est cohérent dans toutes les sources examinées. Si l'on considère que les cadres supérieurs interrogés ont déclaré que l'une des raisons de l'introduction de l'objectif de mise à l'échelle était de faire passer les programmes des échelons locaux à des populations plus importantes, de ce point de vue, un nombre élevé de résultats atteints à l'échelle nationale suggère que l'objectif de mise à l'échelle a atteint cette intention. Le nombre plus faible de résultats à l'échelle régionale ou mondiale est prévisible, car il y a généralement moins de possibilités d'influence à ce niveau, en s'appuyant sur les résultats à l'échelle nationale.



02. Résultats obtenus

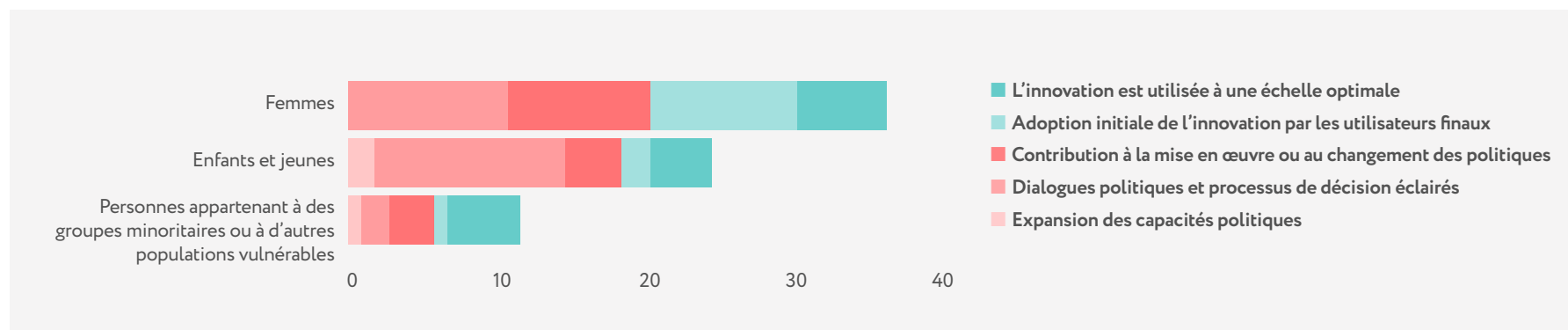
Le groupe bénéficiaire le plus fréquemment cité était les femmes (37 résultats), suivi des enfants et des jeunes (25 résultats), puis des groupes minoritaires et autres populations vulnérables (12).

Afin d'évaluer l'équité et la durabilité des résultats, l'évaluation a tenté de déterminer le groupe bénéficiaire prévu pour chacun des résultats dégagés (voir la figure 4). Par groupe bénéficiaire, nous entendons les personnes dont la vie est censée être améliorée grâce au résultat. Globalement, il n'a été possible de déterminer le groupe bénéficiaire que dans 17 % (74 sur 440) des résultats dégagés. En examinant le type de résultats, on constate une grande différence : il a été possible de déterminer le groupe bénéficiaire dans 47 % des résultats en matière d'innovation, contre 10 % pour les résultats en matière de politiques.

Les programmes ont la possibilité de mieux comprendre les avantages et les risques possibles des changements de politiques et des innovations qu'ils soutiennent.

La principale conclusion de notre analyse est que la manière dont les résultats sont rapportés dans les évaluations, les rapports de programmes ou Trackify ne tient souvent pas compte du contexte des résultats. C'est notamment un défi en ce qui concerne la façon dont le changement de politique est rapporté, qui souvent n'inclut pas une indication de la raison pour laquelle la politique est importante et pour qui elle l'est. La prise en compte des effets du changement de politique est particulièrement importante pour la mise à l'échelle, lorsque le risque d'impact involontaire (négatif) est plus élevé et que des compromis doivent être négociés. Cela peut s'expliquer par le fait que les indicateurs d'entreprise pour l'objectif de mise à l'échelle, qui ont directement influencé les données de Trackify et indirectement les autres sources, ont conduit à mettre l'accent sur la mise à l'échelle. Les indicateurs n'ont pas été conçus pour suivre l'évolution de la qualité de l'impact, variété, durabilité ou équité, par exemple, de sorte que les programmes ont été moins incités à rendre compte de cette manière.

Figure 4 : Résultats par groupe de bénéficiaires prévus (n = 74)



Changements au CRDI

L'évaluation a fait ressortir deux résultats internes découlant, en partie, de l'introduction de l'objectif de mise à l'échelle : (1) un objectif commun et une collaboration plus solides entre le personnel de programme, les projets et les intervenants externes et (2) un changement de mentalité du personnel.

L'objectif stratégique de mise à l'échelle a contribué à renforcer l'objectif commun et la collaboration entre le personnel du programme et les projets.

L'objectif stratégique exigeait du personnel du programme qu'il réfléchisse à la manière dont il pouvait contribuer à la mise à l'échelle des résultats de la recherche, créant ainsi un objectif commun plus fort autour duquel le personnel du programme et les projets qu'il soutient peuvent se définir et se mobiliser. Plusieurs personnes interrogées ont déclaré à l'équipe d'évaluation que l'objectif stratégique avait conduit à une collaboration plus forte au sein des programmes et à une diminution du nombre de projets isolés poursuivant des buts distincts.

Les programmes ont accordé plus d'attention à la collaboration et aux partenariats avec des acteurs plus diversifiés, tels que le secteur privé, les groupes de défense, les gouvernements et autres bailleurs de fonds.

Il s'agit là d'un résultat important qui témoigne des progrès accomplis dans la réalisation de l'engagement du CRDI à « travailler

avec des acteurs des secteurs public et privé capables de faire en sorte que les idées et les innovations progressent », comme l'indique le plan stratégique 2015-2020 du Centre. Un exemple fourni par une personne interrogée au sein du personnel est le travail du CRDI sur les données ouvertes, qui a commencé par une série de projets de recherche ascendants axés sur la politique nationale. Au moment où l'objectif stratégique de mise à l'échelle a été mis en œuvre, le Centre a eu l'occasion de tirer parti de cette recherche pour exercer une influence à l'échelle mondiale en travaillant avec la Banque mondiale et un réseau de bailleurs de fonds et d'organismes de mise en œuvre.

L'objectif stratégique de mise à l'échelle a contribué à faire évoluer les mentalités du personnel, en déclenchant des discussions à l'échelon des projets, des programmes et de l'organisation sur ce que signifie la mise à l'échelle, de quelle façon la poursuivre et comment la mesurer.

Si la recherche de résultats en matière de développement n'est pas une nouveauté pour le CRDI, le fait d'en faire une stratégie explicite de mise à l'échelle l'est moins et, selon les cadres supérieurs, elle a nécessité un changement de culture.

Les discussions à l'échelon des projets, des programmes et de l'organisation sur ce que signifie la mise à l'échelle, comment la poursuivre et comment la mesurer ont sensibilisé le personnel à la mise à l'échelle et commencent à faire évoluer les mentalités du personnel de programmes. Par exemple, l'objectif de mise

02. Résultats obtenus

à l'échelle a incité le personnel des programmes à penser différemment à l'impact; la mise à l'échelle a ajouté une dimension au paradigme existant de l'adoption de la recherche, en considérant comment soutenir la mise à l'échelle des résultats de la recherche; le personnel des programmes modifie également ses ambitions et repositionne ses sphères d'influence afin de considérer comment il peut soutenir la mise à l'échelle des résultats de la recherche.

De même, les personnes interrogées ont suggéré que l'apprentissage au cours de cette période stratégique a modifié la réflexion sur le moment d'intégrer la planification de la mise à l'échelle dans les programmes; il est désormais recommandé de tenir compte des résultats de la recherche sur la mise à l'échelle lors de la conception de la recherche. Partage de connaissances et d'innovations (KIX) en est une bonne illustration. La mise à l'échelle a été un élément fondamental de la conception du KIX, les bénéficiaires de subventions étant soutenus pour développer des approches de mise à l'échelle des innovations dès le départ et se familiariser avec la mise à l'échelle dans leur propre contexte.

03. Leçons et considérations

À partir des éléments probants et des constatations, l'équipe d'évaluation a regroupé les leçons et considérations suivantes pour le CRDI afin de l'aider à tirer parti de ses forces et à relever les défis cernés dans les conclusions de l'évaluation.

Les leçons et les considérations sont regroupées en deux catégories :



Considérations en matière de programmation



Considérations relatives à l'entreprise et aux programmes croisés

Considérations en matière de programmation

Collaborer avec des acteurs plus diversifiés

L'évaluation a révélé que l'objectif stratégique de mise à l'échelle a incité le personnel du CRDI à aborder la coordination différemment de ce qu'il faisait auparavant. Plus particulièrement, les programmes dont le but est de passer à l'échelle s'engagent davantage avec des parties prenantes au-delà de la communauté des chercheurs (comme le secteur privé, les décideurs politiques ou la société civile), à la fois en tant que parties prenantes externes et en tant que partenaires du programme.

Par exemple, Innovation pour la santé des mères et des enfants d'Afrique (ISMEA) a été créée grâce à des organisations régionales multidisciplinaires de recherche sur les politiques de santé qui ont mis en relation des chercheurs et des décideurs gouvernementaux. Un autre exemple est celui du projet « Application à grande échelle de la production et de la distribution du sel doublement enrichi en Inde » qui a travaillé avec le secteur privé pour distribuer le sel doublement enrichi à plus de 50 millions de personnes dans trois États indiens.

La coordination de diverses parties prenantes est un défi. Les partenariats productifs doivent être entretenus et nécessitent une réflexion approfondie afin de maximiser la valeur et de réduire les complications.

Considération : Comment les différents rôles de coordination, tant en interne entre les bénéficiaires de subventions qu'en externe avec d'autres parties prenantes, sont-ils le mieux remplis et par qui pour soutenir la mise à l'échelle?

Positionner les investissements pour obtenir un impact à une échelle optimale

La mise à l'échelle des résultats de la recherche prend du temps, les résultats de cette évaluation suggèrent que l'ensemble du processus de mise à l'échelle des résultats de la recherche pour un impact à une échelle optimale pourrait prendre 10 à 15 ans, voire plus, selon la maturité du domaine de recherche.

Par conséquent, il est important d'adopter une perspective à long terme pour les décisions d'investissement du CRDI, de même que tenir compte de ce qu'il est réaliste de réaliser dans le cadre du programme et de ce qui doit être mis en place pour soutenir les efforts de mise à l'échelle au-delà de l'investissement initial.

Voici quelques-unes des stratégies auxquelles les programmes du CRDI ont eu recours pour donner plus de temps à la mise à l'échelle des résultats de la recherche :

- Créer des programmes plus longs. Les programmes examinés dans le cadre de l'évaluation avaient tendance à durer sept ans ou plus.
- L'introduction de programmes à phases multiples dans lesquels les projets qui ont montré des résultats prometteurs ont été poursuivis dans une deuxième phase, par exemple le FCRSAI, la Croissance de l'économie et débouchés économiques des femmes (CEDEF) et Fonds d'innovation en vaccins pour le bétail (FIVB) ont tous adopté une approche par phases, et IRCAAA a demandé aux évaluateurs de désigner les projets qui pourraient

bénéficier d'un investissement supplémentaire pour aller plus loin dans les résultats et l'impact.

- L'utilisation de partenariats stratégiques avec d'autres bailleurs de fonds pour soutenir des projets et garantir un financement de suivi, ou pour créer de nouveaux programmes qui s'appuient sur des résultats antérieurs, comme le programme Climat et résilience conçu avec le Foreign, Commonwealth and Development Office du Royaume-Uni pour tirer des leçons et soutenir une série de projets issus des programmes précédents dont IRCAAA et Adaptation aux changements climatiques en Afrique par la recherche et le renforcement des capacités (ACCA) afin de donner suite aux possibilités de mise à l'échelle des résultats et de promouvoir l'adoption.

Considérations : Dans l'ensemble des portefeuilles de programmes du CRDI, quel est le bon équilibre pour appuyer les investissements à long terme, les projets à phases multiples et le renforcement des partenariats stratégiques, notamment en vue de la mise à l'échelle des résultats de la recherche?

Existe-t-il d'autres façons pour le Centre d'aider les programmes à se « positionner » de manière à obtenir un impact à une échelle optimale, même si l'on s'attend à ce que la mise à l'échelle de l'impact au-delà des principaux utilisateurs visés ait lieu après la fin de la durée de vie du projet ou du programme financé par le CRDI?

Optimisation d'une approche de gestion de portefeuille pour la mise à l'échelle

Pour obtenir un impact à une échelle optimale, il faut investir simultanément dans l'offre et la demande de la voie de mise à l'échelle. En d'autres termes, pour obtenir un impact à une échelle optimale, il faut renforcer la demande de connaissances ou d'innovations parallèlement au développement de ces dernières. Un exemple cité par une personne interrogée est celui du Rwanda, où un nouveau vaccin bovin n'a pas pu être mis à l'échelle parce qu'il n'y avait que deux scientifiques vétérinaires dans le pays qui étaient en mesure d'administrer le vaccin.

Certains responsables de programmes du CRDI ont appris que le portefeuille de projets à même les programmes peut être utilisé de manière stratégique pour soutenir à la fois l'offre et la demande, ceci était particulièrement évident dans les programmes consacrés à la constitution d'un champ de recherche. Deux répondants à l'enquête auprès du personnel du CRDI ont mentionné FIVB comme un bon exemple, l'un d'eux soulignant que le programme « est [...] de développer un pipeline et écosystème d'innovation intéressant (avec des fonds pour soutenir les équipes de projet dans le développement des innovations) ».

L'évaluation a révélé qu'il est possible de déployer des efforts plus ciblés pour s'assurer que la demande de mise à l'échelle est motivée par des considérations de genre, de diversité et d'inclusion dans les processus de mise à l'échelle. Il est essentiel de prendre en compte qui peut définir l'échelle optimale et les effets négatifs possibles de l'échelle pour des groupes particuliers, notamment ceux qui sont marginalisés ou vulnérables.

« On parle souvent de la constitution d'un champ de recherche comme étant le côté gauche du pipeline [voie de mise à l'échelle], mais nous n'édifions pas l'autre côté qui utilisera nos recherches et nos idées. Nous faisons beaucoup de développement de produits, mais nous nous penchons vraiment sur les deux grandes vallées de la mort, le développement du produit et la livraison du produit, et il y a un travail de terrain à faire des deux côtés. » (Entretien, personnel du CRDI)

Considération : Une approche reposant sur le portefeuille peut-elle être employée de manière plus stratégique pour créer des écosystèmes pour une mise à l'échelle équitable en investissant, dans le cadre d'un portefeuille, dans des projets qui soutiennent à la fois l'offre et la demande de connaissances et d'innovation?

Tirer parti des mécanismes de financement souples

L'équipe d'évaluation a entendu le personnel indiquer que le financement flexible était l'une des principales façons dont ils pensaient pouvoir soutenir la mise à l'échelle en permettant aux bénéficiaires de tirer parti des nouvelles possibilités.

Les mécanismes de financement flexibles utilisés pour appuyer la mise à l'échelle comprennent des fonds de synergie et d'occasion permettant aux bénéficiaires de subventions de s'appuyer sur les travaux existants ou de tirer parti des nouvelles possibilités de mise à l'échelle, ainsi que le financement à réponse rapide permettant aux chercheurs de répondre aux demandes des décideurs politiques. Par exemple, dans l'initiative ISMEA, des subventions de synergie ont permis à des équipes de recherche choisies d'étendre la portée et l'ampleur de leurs travaux. Et dans le cadre de l'IRCAAA, les fonds de synergie et d'occasion ont été intégrés dans la conception du programme et utilisés pour tirer parti de la conjoncture politique.

Cependant, la flexibilité du financement pour soutenir la mise à l'échelle a également été considérée comme un défi dans l'enquête auprès du personnel, ce qui suggère que tous les membres du personnel ne sont pas également conscients des outils disponibles et de la manière dont ils peuvent être utilisés.

Considérations : Le CRDI devrait-il tirer parti des mécanismes de financement flexibles de façon plus systématique dans l'ensemble des programmes pour la mise à l'échelle des résultats de la recherche?

Des critères et des processus formels pourraient-ils être utiles pour promouvoir le financement flexible et favoriser une compréhension plus cohérente, dans tout le Centre, des options de financement flexible qui peuvent être utilisées pour soutenir la mise à l'échelle?

Ressourcement de la synthèse des connaissances en mettant l'accent sur la mise à l'échelle

Le personnel du CRDI a indiqué que la synthèse de la recherche était un outil particulièrement utile, mais manquait parfois de ressources pour la mise à l'échelle. Les documents de synthèse sont considérés comme utiles pour recenser les lacunes et les possibilités de mise à l'échelle de l'impact, ainsi que pour aider à constituer une masse critique de connaissances à partir de recherches portant sur des travaux variés. Les renseignements tirés de la synthèse peuvent également contribuer à éclairer les décisions d'investissement, par exemple s'il faut appuyer la deuxième phase d'un projet ou d'un programme, où investir dans le cadre de la voie de la mise à l'échelle, ou s'il convient d'investir dans un domaine de recherche nouveau ou différent.

Dans un exemple, le programme CEDEF a utilisé la synthèse pour la mise à l'échelle des résultats de la recherche et pour éclairer la décision d'investissement pour la CEDEF 2, avec un programme de recherche plus ciblé et en vue de la mise à l'échelle. Le rapport final du programme CEDEF souligne que la synthèse leur a permis de cerner les principales leçons tirées et défis pour éclairer les politiques, la conception des programmes et les mesures de suivi.

L'un des obstacles à l'utilisation plus systématique de la synthèse de recherche dans les efforts de mise à l'échelle au CRDI était la capacité variable et les incitatifs chez le personnel de programme pour faire le travail de synthèse. Le programme CEDEF avait un poste d'administrateur de programme spécialisé qui se concentrait

sur l'application des connaissances. Depuis, le CRDI a créé une équipe d'application des connaissances au sein de son équipe de la Division des politiques et de l'évaluation afin d'appuyer les programmes et d'accroître la capacité à se mobiliser de façon plus stratégique grâce à la synthèse.

Considérations : Le CRDI pourrait-il consacrer plus de temps et de ressources, tant au niveau organisationnel que dans le cadre des programmes, au travail de synthèse des connaissances axé sur la mise à l'échelle?

Quel est le niveau d'importance le plus approprié pour la synthèse des connaissances à l'échelle de l'organisation, des programmes et des bénéficiaires de subventions, et comment ces activités peuvent-elles être efficacement coordonnées pour un accroissement des répercussions et de l'influence.

Développer les capacités du personnel pour aider les bénéficiaires de subventions à appliquer la mise à l'échelle des résultats de recherche

Les bénéficiaires de subventions avec lesquels nous nous sommes entretenus lors des entretiens ont, dans l'ensemble, beaucoup apprécié le soutien pratique que le CRDI leur a apporté pour la mise à l'échelle des résultats tout au long de leurs projets. L'un d'eux a déclaré que le CRDI « était plus qu'un organisme de financement, il faisait partie de l'équipe ».

La mise à l'échelle a obligé le personnel des programmes à penser et à agir de manière plus stratégique et opportuniste. Leur rôle s'élargit, passant de celui de bailleur de fonds et de partenaire technique à celui de courtier du savoir, d'applicateur des connaissances, de coordonnateur et de penseur stratégique. Cependant, il n'y a pas encore de reconnaissance officielle de ce changement de rôle et certains agents responsables estiment qu'ils n'ont pas suffisamment de temps, de ressources ou d'incitations pour s'en acquitter efficacement.

Considérations : Quel soutien supplémentaire est nécessaire pour permettre au personnel du programme d'aider les bénéficiaires de subventions et les programmes à avoir un impact à une échelle optimale?

Quelles sont les lacunes potentielles en matière de compétences, de connaissances ou de capacités dans le cadre des programmes et comment les combler au mieux?

« [...] si l'ambition est d'avoir un impact à l'échelle et que les projets travaillent simultanément à différentes échelles, les administrateurs de programme doivent travailler de façon complètement différente, ils jouent davantage un rôle de gestion des relations, ce sont des courtiers du savoir. Ils doivent mettre en place des systèmes d'avertissement précoce de conflits. »
(Entretien, personnel du CRDI)

Prise en compte du genre et de l'équité dans la mise à l'échelle

L'évaluation a révélé que le personnel s'engageait dans des discussions sur la mise à l'échelle avec les bénéficiaires de subventions au début du processus de recherche, les encourageant à réfléchir à différents facteurs liés à la mise à l'échelle, et cette pratique devrait se poursuivre.

Des discussions continues et évolutives sur la manière d'intégrer les principes de mise à l'échelle dans le processus de recherche et de mise à l'échelle seront importantes pour concevoir et mettre en œuvre des processus de mise à l'échelle inclusifs qui favorisent des résultats équitables. La prise en compte de l'échelle optimale et les effets négatifs possibles de la mise à l'échelle, en particulier, ont été désignés comme des domaines nécessitant un meilleur soutien à cet égard.

En ce qui concerne la sexospécificité et l'équité dans la mise à l'échelle, nous avons constaté qu'étant donné les efforts considérables déployés par le CRDI pour intégrer plus systématiquement les considérations ayant trait à la sexospécificité dans ses projets de recherche, celle-ci était une considération importante dans la recherche du CRDI qui est positionnée pour la mise à l'échelle. Cependant, les discussions sur la façon dont la mise à l'échelle en soi peut influencer sur l'équité et la sexospécificité étaient moins répandues.

Les principes directeurs de l'initiative Mise à l'échelle de la science en vue de la mise à l'échelle de l'impact, en particulier les principes directeurs de justification et d'échelle optimale, fournissent une piste de réflexion sur la façon d'intégrer l'égalité des genres dans les stratégies de mise à l'échelle. Les bénéficiaires de subventions gagneraient à avoir plus de discussions à ce sujet avec le CRDI lorsqu'ils envisagent des processus de mise à l'échelle. Cependant, l'évaluation a révélé que le personnel a eu du mal à articuler clairement les considérations ayant trait aux sexospécificités particulières dans les processus de mise à l'échelle qui seraient nécessaires pour renforcer les résultats des interventions de mise à l'échelle en matière de sexospécificité et d'équité.

Considérations : Quel soutien supplémentaire est nécessaire pour les agents responsables afin de faciliter des discussions plus nuancées avec et entre les bénéficiaires de subventions sur l'échelle optimale et les effets négatifs possibles de la mise à l'échelle (en particulier en ce qui concerne la sexospécificité et l'équité) tout au long du processus de recherche d'une manière qui favorise une mise à l'échelle responsable et des résultats équitables?

Conceptualisation de la mise à l'échelle

Le fait d'avoir une conceptualisation large et diversifiée de la mise à l'échelle a favorisé l'expérimentation et l'adaptation dans les programmes individuels, tout en rendant difficile l'apprentissage collectif de la mise à l'échelle dans l'ensemble du Centre et avec les bénéficiaires de subventions. L'opinion du personnel du CRDI est mitigée quant à l'utilité d'une approche normalisée pour la mise à l'échelle. Toutefois, une compréhension conceptuelle unifiée ou une définition de ce que l'on entend par « mise à l'échelle », « impact de la mise à l'échelle » et « échelle optimale » pourrait, par exemple, permettre de cerner plus facilement les objectifs communs et faciliter la coopération et l'apprentissage entre les multiples acteurs qui participent aux efforts de mise à l'échelle.

Selon plusieurs personnes interrogées au sein du personnel du CRDI, l'initiative Mise à l'échelle de la science, qui s'appuie sur l'expérience du personnel des programmes et des bénéficiaires de subventions du CRDI, a été l'une des plus importantes initiatives permettant au Centre de mieux comprendre la mise à l'échelle. À l'extérieur, le CRDI a également été reconnu par d'autres bailleurs de fonds dans le milieu de la mise à l'échelle pour ce travail, et en particulier sur l'approche fondée sur des principes pour la mise à l'échelle du CRDI. Par exemple, les leçons tirées de l'initiative « Mise à l'échelle de la science » ont été utilisées par le Centre international d'amélioration du maïs et du blé pour éclairer l'élaboration d'outils pratiques en vue de la sélection et de la surveillance de projet ainsi que du développement du potentiel de mise à l'échelle.

L'équipe d'évaluation estime que l'étude Mise à l'échelle de la science a élaboré un cadre utile pour déterminer les principes directeurs d'une mise à l'échelle responsable, tout en laissant la place à différentes stratégies de mise à l'échelle selon le contexte propre au programme ou au projet. Cependant, l'évaluation a révélé qu'il y a encore une certaine confusion et une diversité dans la compréhension de la mise à l'échelle au CRDI, ce qui suggère qu'un travail supplémentaire est nécessaire en matière de socialisation du travail de mise à l'échelle de la science dans l'ensemble du Centre.

Considérations : Le CRDI pourrait-il bénéficier d'une approche plus unifiée pour comprendre la mise à l'échelle des résultats de la recherche?

Le Centre devrait-il fournir un soutien accru au personnel et aux bénéficiaires de subventions pour mieux comprendre et utiliser les concepts introduits dans le travail de mise à l'échelle de la science?

Dans quelle mesure et de quelles façons le CRDI devrait-il continuer, voire renforcer, son influence sur les débats et le dialogue en cours dans le domaine de la mise à l'échelle?

Apprendre des bénéficiaires de subventions et des collègues

L'apprentissage de la mise à l'échelle au CRDI a tendance à se faire surtout dans le cadre des programmes, ce qui laisse entendre que pour le personnel du CRDI, la mise à l'échelle est un concept appliqué dont il fait l'apprentissage par la pratique et, surtout, avec les bénéficiaires de subventions.

Les réunions de programmes et les ateliers avec les bénéficiaires de subventions, ainsi que les discussions individuelles, sont des contextes particulièrement fructueux pour l'apprentissage de la mise à l'échelle, parallèlement aux examens systématiques de l'apprentissage et aux documents de synthèse, en particulier pour les programmes financés par des sources extérieures.

Le défi le plus pressant auquel est confronté le personnel du CRDI en matière d'apprentissage est le temps. Certaines équipes ont pu créer un espace formel d'apprentissage de la mise à l'échelle, mais l'apprentissage a souvent été relégué au second plan au profit d'autres priorités organisationnelles. Pour encourager l'apprentissage, le Centre et ses programmes pourraient continuer à favoriser les espaces d'apprentissage formels et informels et veiller à ce que du temps et des ressources soient réservés à la promotion de l'apprentissage.

Considération : De quelle manière le prochain programme d'apprentissage du Centre peut-il faciliter l'apprentissage sur des enjeux transversaux essentiels tels que la mise à l'échelle et favoriser les conversations sur les défis et les échecs de la mise à l'échelle, étant donné que la mise à l'échelle comporte des niveaux de risque plus élevés dans la programmation et que ce ne sont pas tous les projets qui peuvent ou doivent être mis à l'échelle?

Renforcement du suivi, de l'évaluation et de l'établissement de rapports sur la mise à l'échelle

La mise à l'échelle peut être difficile à définir et, par conséquent, difficile à intégrer de manière pertinente dans les efforts de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports. Le suivi, l'évaluation et l'établissement de rapports sur la mise à l'échelle ont posé des défis au CRDI. Le Centre a introduit deux indicateurs organisationnels de haut niveau pour suivre les progrès réalisés par rapport à l'objectif de mise à l'échelle : le nombre d'innovations largement utilisées et adoptées, et le nombre de nouvelles politiques mises en œuvre ou modifiées. Les données rapportées par rapport à ces indicateurs ont nécessité beaucoup de nettoyage et d'organisation pour que l'équipe d'évaluation obtienne des résultats pertinents pour l'analyse. En vue d'améliorer la qualité du suivi et l'utilité des rapports sur les résultats de la mise à l'échelle, le CRDI pourrait mettre davantage l'accent sur l'importance des résultats, en expliquant pourquoi le résultat est important et pour qui il l'est.

Dans le cadre des programmes, les évaluations ont rendu compte des résultats de la mise à l'échelle de diverses manières. Certains programmes ont adapté leur approche pour répondre aux questions de l'évaluation sur la mise à l'échelle. L'IRCAAA a adopté une approche par étapes de l'évaluation, ce qui a été perçu comme ayant soutenu la mise à l'échelle en permettant de formuler des questions d'apprentissage tout au long de la mise en œuvre. Le FCRSAI a commandé une évaluation de sa contribution à la sécurité alimentaire, qui a évalué chaque projet du point de vue des perspectives de mise à l'échelle.

Un grand nombre des rapports d'évaluation que nous avons examinés ont conclu qu'il était trop tôt pour évaluer les résultats ou l'impact en matière de développement à l'échelle dans la phase finale du programme. Nous avons constaté que, en particulier pour les programmes visant la mise à l'échelle de l'impact grâce aux politiques, le défi est de comprendre l'impact potentiel du changement de politique et que les résultats des politiques ont tendance à être évalués d'une manière qui ne tient pas compte de leur contexte, soulignant l'importance de documenter clairement pourquoi la politique est importante et pour qui elle l'est.

Considérations : Comment suivre et évaluer de manière plus systématique et fiable la mise à l'échelle des résultats et la contribution du CRDI à l'impact à l'échelle?

Dans quelle mesure est-il possible et approprié d'élargir la portée du suivi et de l'évaluation des programmes afin de mieux examiner l'importance des résultats et d'intégrer plus d'analyses des avantages et des risques possibles de l'impact?

04. Conclusion

La présente évaluation visait à déterminer dans quelle mesure le CRDI a atteint son objectif stratégique 2015–2020, à savoir “ investir dans la connaissance et l’innovation en vue d’un changement positif à grande échelle », et ce que l’on peut apprendre de cette expérience pour éclairer la mise en œuvre du prochain plan stratégique.

L’évaluation a décrit l’expérience du CRDI comme un processus de mise à l’échelle, illustrant la façon dont la pratique de la mise à l’échelle dans l’ensemble du Centre s’est développée au cours de la période stratégique. Pourtant, le Centre a commencé à examiner la question de la mise à l’échelle avant l’introduction de l’objectif de mise à l’échelle et il poursuit ce cheminement au cours de la prochaine période stratégique.

Tout au long de ce processus, fondé sur l’expérience de son personnel et de ses bénéficiaires de subventions dans les pays du Sud, le CRDI a acquis une compréhension plus nuancée de la mise à l’échelle que ce qui était prévu dans l’objectif stratégique (“ investir dans des changements positifs à grande échelle »). L’approche fondée sur des principes de mise à l’échelle qui en a résulté au cours de la période stratégique a apporté une contribution importante aux débats sur la mise à l’échelle équitable et responsable.

D’importantes leçons ont été tirées de cette évaluation, telles que l’importance de travailler avec des acteurs plus diversifiés dans le cadre des efforts de mise à l’échelle des résultats de la recherche, l’intérêt d’investir davantage dans la demande pour soutenir une mise à l’échelle équitable, les nouvelles compétences requises du personnel de recherche et de programme pour soutenir la mise à l’échelle, entre autres.

Le présent document de synthèse et le rapport d’évaluation complet font ressortir une grande partie de cet apprentissage, en mettant en lumière les pratiques, les systèmes et les processus qui ont favorisé ou entravé la mise à l’échelle dans l’ensemble du Centre, et en présentant des considérations à l’intention du CRDI et d’autres bailleurs de fonds et chercheurs qui poursuivent leur démarche visant la mise à l’échelle de l’impact des résultats de recherche pour le bien public. Nous espérons que l’évaluation apporte une contribution nouvelle et utile à la science émergente de la mise à l’échelle.

Consultez le rapport d'évaluation complet à l'adresse suivante :

bit.ly/IDRCscalingevaluation

